

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

(Studi Kasus Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang)

Nurul Hidayat
Djamhur Hamid
Ika Ruhana,
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Abstract

Situational leadership style is the style or ways of leadership shown by a leader to guide, implement, direct, encourage subordinates to achieve the goals and optimally utilize all its capabilities by combining the existing situation with regard to the behavior of leaders and subordinates. Organizational culture is the habits that occur in the organizational hierarchy representing behavioral norms are followed by the members of the organization. Organizational culture is spread belief system and values that develops within an organization and directing the behavior of its members. Job satisfaction reflects one's feelings toward his work, is seen in the positive attitude of employees towards work and everything encountered in their work environment. This study aimed to determine the effect of situational leadership style and organizational culture on Job Satisfaction PT. Taspen (Persero) KUC Malang. Situational Leadership Style variables significantly influence job satisfaction of 48.0%. Organizational Culture variables significantly influence on Job Satisfaction of 17.7%. Based on the analysis of known coefficient of determination value of Adjusted R Square of 0.488, which means 48.8% variable job satisfaction is influenced by variables situational leadership style and organizational culture.

Key word : situational leadership, organizational culture, job satisfaction

1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan tempat berinteraksi dua orang atau lebih yang didalamnya terdapat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh Gaya kepemimpinannya. Hal itu disebabkan karena keberhasilan perusahaan ditunjang oleh peran dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dalam mempengaruhi bawahannya dan bagaimana cara menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat dominan, namun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan tenaga kerja atau karyawan. Karyawan atau

bawahan adalah salah satu pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerjanya. Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (2002:114), "Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut". Dapat dikatakan kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan perusahaan kepada orang yang dipimpinnya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memajukan karyawan dan dapat memberikan perubahan dalam organisasi

yaitu gaya kepemimpinan situasional. Menurut Ivancevich dkk (2007:207) “gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka”. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Selain pemimpin dalam organisasi, budaya organisasi juga merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi akan menghasilkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Menurut Susanto (2007:58), budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Hal ini memiliki arti bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan system penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi

mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi berpengaruh juga terhadap kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan membawa kesejahteraan bersama dan mendukung perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Menurut Lawler (2002:75), sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, dia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Dalam rangka usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT.Taspen (Persero), hal yang mendasar menjadi perhatian adalah bagaimana pemimpin dengan gaya kepemimpinannya serta budaya organisasi yang telah diterapkan harus mampu mempengaruhi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan seorang karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Untuk itu organisasi harus senantiasa memonitor kepuasan kerja para karyawannya, karena hal itu akan menyangkut sikap seseorang, seperti emosi dan kecenderungan perilaku seseorang.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka perlu diteliti

secara khusus dengan judul skripsi **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (studi pada karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang)”**.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Langkah perusahaan di dalam memberikan kepuasan kerja kepada karyawan tidak dapat lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Untuk memahami lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan, berikut ini pendapat para ahli. Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard (2002:114), “Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut”. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Husnan dan Heidjrachman (2002:227), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah penerapan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan faktor, seperti faktor organisasi, pemimpin, bawahan dan situasi penugasan. Thoha (2007:52), memberikan pengertian tentang gaya kepemimpinan adalah “sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya”.

2.2. Teori Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:317) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.

3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya yang lebih efektif di dalam interaksi dengan orang-orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

2.3. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai Instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan. Dalam meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai Partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya tiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

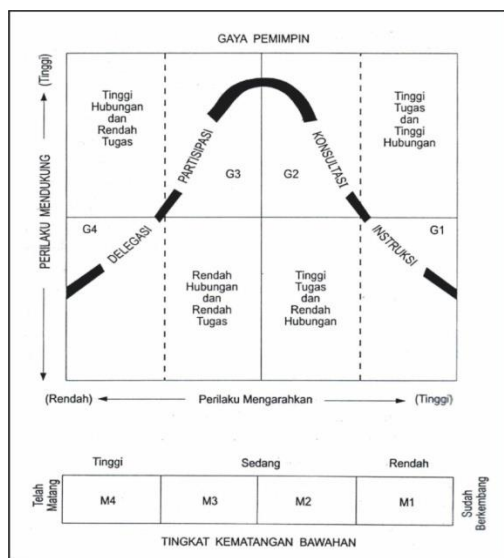
Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk

sebagai Delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan bersama. Proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Sumber : Thoha (2003:320)

b. Kematangan Para Pengikut



Sumber: Thoha (2003:324)

Menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut :

Instruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dengan demikian gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan

yang jelas dan spesifik. Gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan mengintruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilaman dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) memberikan perilaku pengarahan, bahwa mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Nampaknya gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan adalah gaya konsultasi.

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau

dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah.

2.4. Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Robbins (2003:305), Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.

Menurut Susanto (2007:58), budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Menurut Tika (2006:6), juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Drucker dan Owens dalam Tika (2006:17), budaya organisasi, adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Budaya organisasi yang baik akan mampu menunjukkan fungsinya secara komprehensif terhadap elemen-elemen

pelaku organisasi, khususnya bagi sumberdaya manusianya. Artinya, budaya organisasi yang baik akan mampu menjadi pedoman nilai-nilai bagi anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya.

Fungsi budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schein dalam Tika (2006:20), yaitu :

- a. *The problem of external adaptation and survival*. Yaitu untuk beradaptasi dengan masalah-masalah eksternal dan menjaga keberlanjutan hidup organisasi.
- b. *The problem of internal integration*, yaitu untuk mengatasi problema (masalah) integrasi internal yang menyangkut tentang : konsep umum dan bahasa yang digunakan dalam organisasi.

2.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaannya tersebut jadi secara garis besar kepuasankerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193), menurut Davis (2002:24), Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Efendi (2002:290), bahwa kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

Kondisi ini berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* (penjelasan). Menurut Singarimbuan dan Effendi (2002:5) penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan mengambil sampel dari satu populasi, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang Jl. Raden Intan No.16 Arjosari Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang sejumlah 41 karyawan.

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja

dengan jalan mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel terikat bila dua atau lebih variabel bebas sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan). Jadi analisis linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel bebasnya minimal 2. Dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n \text{ (Sugiyono, 2008 :227)}$$

Keterangan :

Y : Variabel terikat (kepuasan kerja)

a : Konstanta

b_1, b_2 : Koefisien regresi

x_1, x_2 : Variabel independen

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis kedua yang dikemukakan pada akhir bab II, yaitu : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). Menurut Sugiyono (2008:244) digunakan uji t dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t : nilai t

r : korelasi parsial yang ditemukan

n : jumlah sampel

Dengan berpedoman bahwa apabila t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak atau H_a diterima dan sebaliknya jika t hitung < t tabel, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Menurut Sugiyono (2008:264) uji F digunakan untuk menguji variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, selain itu dengan uji F dapat diketahui pula apakah model

regresi linier yang digunakan sudah tepat apa belum, dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

F = pendekatan distribusi probabilitas fisher

k = banyaknya peubah bebas

R² = koefisien determinan

n = jumlah responden

Selanjutnya untuk mengetahui regresi ini signifikan atau tidak maka digunakan uji F. Uji F ini digunakan untuk menguji koefisien regresi berganda dengan kriteria pengujian sebagai berikut: Apabila F hitung > F tabel, maka keputusan terhadap Ho ditolak dan Ha diterima dan sebaliknya jika F hitung < F tabel, maka keputusan terhadap Ha ditolak dan Ho diterima.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Analisis Linear Berganda

Hasil perhitungan regresi linear berganda dan determinasi berganda tampak pada tabel berikut ini:

Tabel: Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (β)	t Hitung	Level of Sig. (α=5 %)	Keterangan
	(B)	std. error				
X ₁	0,480	0,108	0,537	4,42	0,000	Signifikan
X ₂	0,177	0,067	0,320	2,63	0,012	
Konstanta	1,248	3,496		6		
R	=0,717					
Adjusted R ²	=0,488					
F hitung	=20,059					
F tabel	= 2,23					
t tabel	= 1,663					

Sumber: Data primer diolah, 2013

Keterangan:

X₁ : Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

X₂ : Budaya Organisasi (X₂)

Y : Kepuasan Kerja (Y)

Hasil dari tabel 17 di atas dapat disajikan bentuk persamaan regresi sesuai dengan rumus regresi linier berganda sebagai berikut ini:

$$Y = 1,248 + 0,480X_1 + 0,177X_2$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) konstanta = 1,248

Adalah konstanta yang artinya apabila gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi atau sama dengan 0 (nol) maka kepuasan kerjanya sebesar 1,248.

2) Koefisien regresi B_{x1}=0,480

Merupakan slope atau arah variabel Gaya Kepemimpinan Situasional(X₁) yang mempengaruhi Kepuasan Kerja(Y). Nilai parameter atau koefisien regresi B₁dengan tanda positif inimenunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerjamempunyai sifat pengaruh yang searah. Kebijakan Gaya Kepemimpinan SituasionalPT. Taspen (persero) KUCakan mempengaruhi peningkatanKepuasan Kerja,dengan asumsi variabel yang lain tetap (X₂ = 0) atau *Ceteris paribus*.

3) Koefisien regresi B_{x2}=0,177

Merupakan slope atau arah variabelBudaya Organisasi(X₂) yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y). Nilai parameter atau koefisien regresi B₂dengan tanda positif inimenunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja mempunyai sifat pengaruh yang searah. Kebijakan Budaya Organisasi PT. Taspen (persero) KUC akan mempengaruhi peningkatanKepuasan Kerja, dengan asumsi variabel yang lain tetap (X₁= 0) atau *Ceteris paribus*.

4.2. Pengujian Hipotesis

4.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama Secara Parsial (H₁)

1) Hipotesis pertama menguji pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t terlihat pada tabel berikut:

Tabel Hasil Uji Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t hitung	t tabel	Signifikan ($\alpha=5\%$)	Keputusan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	4,427	1,663	0,000	H_0 Ditolak / H_a Diterima

Sumber data: Data diolah, 2013

Dari data pada tabel 18, jika dibandingkan nilai $t_{hitung} = 4,427$ lebih besar ($>$) daripada $t_{tabel} = 1,663$, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 kurang dari ($<$) 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (Y), maka H_1 dapat diterima.

- 2) Hipotesis kedua menguji pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t terlihat pada tabel berikut:

Tabel Hasil Uji Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	t hitung	t tabel	Signifikan ($\alpha=5\%$)	Keputusan
Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	2,636	1,663	0,012	H_0 Ditolak / H_a Diterima

Sumber data: Data diolah, 2013

Dari data pada tabel 19, jika dibandingkan nilai $t_{hitung} = 2,636$ lebih besar ($>$) daripada $t_{tabel} = 1,663$, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,012 kurang dari ($<$) 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (Y), maka H_2 dapat diterima.

b. Pengujian Hipotesis Kedua Secara Bersama-sama (H_2)

Hipotesis Kedua menguji pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil uji F dapat dilihat secara keseluruhan pada tabel sebagai berikut: Tabel Hasil Uji Pengaruh Secara bersama-sama Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	F Hitung	F Tabel	Signifikan ($\alpha=5\%$)	Keputusan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	20,059	2,23	0,000	H_0 Ditolak / H_a Diterima

Sumber data: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel 16 menunjukkan bahwa nilai F hitung = 20,059 lebih besar ($>$) dari F tabel = 2,23 atau F hitung mempunyai tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil ($<$) dari $\alpha=0,05$. Jadi H_2 yang menyatakan bahwa Variabel bebas yang terdiri atas Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Budaya Organisasi (X2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dapat dibuktikan atau H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan bahwa H_2 diterima.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama dapat diketahui dari hasil *Adjusted R Square* = 0,488 (48,8%), dapat dijelaskan bahwa dari 48,8% Kepuasan Kerja di PT. Taspen (persero) KUC Malang mampu dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan sisanya yang 51,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5. PEMBAHASAN

5.1. Pengaruh Secara Parsial

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT. Taspen (persero) KUC Malang. Hal ini dapat dijelaskan dari

hasil hipotesis dilihat dari nilai $t_{hitung} = 4,427$ lebih besar ($>$) dari pada $t_{tabel} = 1,663$, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 kurang dari ($<$) 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (Y), maka H_1 dapat diterima, dengan besarnya pengaruhnya sebesar 0,480 atau 48%.

a. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT. Taspen (persero) KUC Malang. Hal ini dapat dijelaskan dari hasil hipotesis dilihat dari nilai $t_{hitung} = 2,636$ lebih besar ($>$) daripada $t_{tabel} = 1,663$, sedangkan nilai signifikansi (p) sebesar 0,012 kurang dari ($<$) 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (Y), maka H_2 dapat diterima, dengan besarnya pengaruhnya sebesar 0,177 atau 17,7%.

5.2. Pengaruh Secara Bersama-sama

Hasil penelitian membuktikan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Taspen (persero) KUC Malang yang memberikan kontribusi sebesar 48,8% dilihat dari *Adjusted R Square*. Hal ini memiliki makna bahwa. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sebesar 48,8% dan sisanya 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT. Taspen (persero) KUC Malang sebesar 48,0%.

Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT. Taspen (persero) KUC Malang sebesar 17,7%.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diketahui nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,488 yang berarti 48,8% variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi.

6.2. Saran

Saran bagi Perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu, untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan maka gaya kepemimpinan situasional pada PT. Taspen (persero) KUC Malang juga harus ditingkatkan. Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan situasional yang sudah diterapkan maka sebaiknya PT. Taspen (persero) KUC Malang meningkatkan gaya kepemimpinan situasional dimana pemimpin berperan sebagai motivator agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan kepuasan kerja karyawan terus meningkat.

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu, untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan maka budaya organisasi pada PT. Taspen (persero) KUC Malang juga harus ditingkatkan. Untuk meningkatkan budaya organisasi, maka sebaiknya PT. Taspen (persero) KUC Malang meningkatkan budaya organisasi dengan cara melalui perilaku karyawan dalam menghadapi pekerjaan sehari-hari dan membiasakan para karyawannya untuk mengenal bagaimana budaya yang terdapat pada perusahaan, akan tetapi karyawan belum mengerti tentang apa itu budaya organisasi itu sendiri sehingga variabel budaya organisasi memberikan sedikit pengaruh pada variabel kepuasan kerja.

Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya

Organisasi dilihat dari *Adjusted R Square* sebesar 48,8% sisanya 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, saran bagi peneliti berikutnya dapat meneliti variabel lain untuk lebih menguatkan semua hipotesis dan model konsep yang terbukti secara empiris, maka perlu dilakukan penelitian berikutnya baik dalam organisasi-organisasi yang berbeda, baik menggunakan model konsep yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Dubrin Andrew J, 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2. Yogyakarta: BPFF-Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo
- Hersey Paul, Blanchard. Ken, 2002, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Husnan Suad, Ranupandojo Heidjarachman, 2002, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Ivanchevich, John dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Lawler, E.E. Steer and Porter, L.W. (2002). *Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction With Their Pay*. *Personnel Psychology*.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Aplikasi. Jilid 11. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Cetakan Kedelapan. Alfabeta. Bandung.
- Susanto, 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2003 *Perilaku Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Kesepuluh, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 2007. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pres.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.